LOJALITÁS A MUNKAHELYEN:
ÉLETRE SZÓLÓ HŰSÉGTŐL AZ ÉRTÉKALAPÚ ELKÖTELEZŐDÉSIG

Tipikus sztereotípia:

„Ma már nem lehet a munkavállalók hűségére számítani.”

A Közveszélyes Munkakerülés (röviden KMK) a szocializmus egyik sajátos fogalma volt – büntetőjogi kategória, amely szerint, ha valakinek nem volt bejelentett munkahelye, az bűncselekménynek számított. A „nem dolgozás” tehát nem pusztán társadalmi szégyen volt, hanem jogilag is tiltott állapot. Az igazolványban feltüntették a munkahelyet, és ha valaki huzamosan nem tudta igazolni, hogy dolgozik, akár rendőrségi eljárás is indult ellene. A mai világban, ahol a szabad vállalkozás, a pályaváltás vagy éppen a „sabbatical” teljesen elfogadott, szinte elképzelhetetlen, hogy bárkinek köze legyen ahhoz, dolgozunk-e vagy sem. De a KMK-korszak nyomot hagyott: meghatározta a Baby boomer generáció munkához való viszonyát, értékrendjét és lojalitását. Aki dolgozott, az „rendes embernek” számított, aki nem, az „lumpen” vagy „semmirekellő” volt. A társadalmi elvárás mélyen beépült a gondolkodásukba, és ez magyarázza, hogy a munkájukhoz, munkahelyükhöz rendkívül lojálisan viszonyulnak. Sokan egész életüket ugyanannál a cégnél vagy vállalatnál töltötték el, jellemzően 1-3 munkahely volt az átlag a generációnál. Nem volt divat a váltás – sőt, a gyakori munkahelycsere bizalmatlanságot keltett. Az akkori gazdasági rendszerben létezett az úgynevezett „belső munkanélküliség”: az emberek papíron dolgoztak, de sokszor nem volt valódi feladatuk. Mégis, a munkahelyhez való hűség és alázat megmaradt, mert a rendszer biztonságot adott cserébe. Kiszámítható jövedelmet, lakást, nyugdíjat és stabilitást. Ez a tapasztalat tette a **Baby boomer**eket a munka világának legkitartóbb és leglojálisabb generációjává. Számukra a „munka becsülete” nem üres frázis, hanem életfilozófia – a biztonság és az önbecsülés alapja.

Az **X generáció** már egy változó gazdasági környezetben nőtt fel. Gyerekkorukban még érezhető volt a szocialista stabilitás, de felnőtté válásuk idején már megérkezett a piacgazdaság, a verseny és a bizonytalanság. Meg kellett tanulniuk alkalmazkodni egy olyan világban, ahol a munkahely nem életre szól, és a „biztos állás” fogalma fokozatosan elveszítette jelentését. Az X-esek sokat dolgoztak, jellemzően keményen és kitartóan, mert ezt hozták ott-

honról. De míg a Baby boomerek a munkahelyhez voltak lojálisak, az X generáció már inkább a szakmájához. Ők abban hittek, hogy a szakértelem az, amit senki nem vehet el tőlük. Amikor a 2000-es évek elején, fejvadászként, olyan önéletrajzok kerültek elénk, ahol valaki egy–kétévente munkahelyet váltott, az még egyértelműen gyanúsnak számított. Ezeket az embereket mi, tanácsadók, *„job hopper”*-nek hívtuk. És mivel a cégek nem nézték jó szemmel a gyakori váltást, mert megbízhatatlanságnak, az elköteleződés hiányának tartották, az ilyen jelöltek önéletrajzát gyakran hátrébb soroltuk bármennyire is jónak tűnt a hátterük egy megadott pozícióra. Akkoriban öt-nyolc eltöltött év egy vállalatnál számított „átlagosnak”, így négy-öt munkahely akár már egy teljes szakmai életutat lefedett. És aki tíz évnél többet töltött ugyanott, azt elismeréssel emlegették: „hűséges munkavállaló”. Az X generáció tehát még tisztelte a lojalitást, de már realistán látta a világot: tudta, hogy a gazdasági és technológiai változások miatt a biztonságot nem a cég, hanem a saját tudása jelenti. Ők lettek az „önjáró szakemberek” első hulláma – akik számára még érték a munkáltató iránti lojalitás, de már nem félnek továbblépni, ha a fejlődés vagy a megélhetés ezt kívánja.

Az **Y generáció** ezzel szemben csak addig marad, amíg számára előnyös a munkahely. Ez elsőre sok vezetőnek „hűtlenségnek” tűnhet, pedig valójában más típusú lojalitásról van szó. De mielőtt elítélnénk őket, érdemes megnézni, miért csökkent drasztikusan a lojalitás. Egyfelől, ahogy már említettem, a 2000-es évek elején Magyarországon megjelentek a *Shared Service Centerek (SSC)*, majd a *Business Support Centere*k. Ők tették ki az ügyfeleim másik jelentős hányadát, hozzájuk toboroztam embereket. Ezek a pénzügyi, számviteli, IT vagy ügyfélszolgálati funkciókat ellátó központok több száz kétnyelvű munkatársat kerestek egyszerre. Ugyanazért a tudásért több cég is versenyzett, és mivel ugyanazt a munkakört kínálták nem kis összeggel ígértek rá a másik cég azonos pozíciójához tartozó fizetésre. Vagy fél-egy éves tapasztalattal már Team Leader-ré lehetett válni, ha a munkavállaló céget váltott. A „job hopping” így racionális döntés lett, nem hűtlenség. Ha egy fiatal két hónap után olyan telefonhívást kap, ami jobb fizetést, jobb környezetet, és ingyenes csokiautomata használatot ígér, miért is ne gondolkozna el a váltáson? A lojalitás csökkenése tehát nem az értékrend hiánya, hanem a bőség következménye lett, és a Baby boomerek és az X generációs HR-esek csábították őket egyik vállalattól a másikig, így itt ismét szeretném felhozni a felelősség témáját. Másfelől, ha a munkahely nem nyújt biztonságot, nem fair elvárni a hűséget! Ahogy Tari Annamária megfogalmazta: „*Amikor lojalitást vár el egy cég, akkor próbáljon már felmutatni stabilitást.*” A fiatalabb generációk azt tapasztalták, hogy a cégek bármikor elengedhetik őket, ha a gazdasági érdek úgy kívánja. A 2008-as vál-

ság (és már az azt megelőző évek is) megtanították nekik, hogy a vállalatoknak csak a profit számít, egy szervezet sem garancia semmire. A vállalatok világát azóta is állandó átszervezések, új főnökök, új rendszerek és változó prioritások jellemzik. Ilyen körülmények között pedig tudomásul kell venni, hogy nem alakul ki tartós kötődés. Hiszen, ha nincs állandóság, nincs mihez hűségesnek lenni.

A 2008-as gazdasági válság más szempontból is mély nyomot hagyott, és az Y generáció lojalitásának csökkenésében. Rengeteg diplomás „munkanélküli" próbált elhelyezkedni. Tucatjával küldték be a vállalatokhoz az önéletrajzukat, de mivel a túloldalt naponta több száz CV érkezett a HR-osztályokra a túlterheltség miatt sok pályázó egyáltalán nem kapott semmilyen választ. Az Y generáció ezt úgy élte meg: „nem kellek senkinek". Ahogy Tari Annamária utalt erre egy egyetemi előadásában: „*Ez a fajta, a külvilágból érkező tartós elutasítás mély nyomot hagy. Egy idő után az ember megedződik, és megtanul védekezni. A „nem" mintha előre be lenne tárazva. Ebből születik meg az a hozzáállás, hogy „addig maradok, amíg nekem jó" – egyfajta önvédelmi kontroll, amellyel visszaszerzik a döntés jogát, amit korábban elvettek tőlük. Így jött részben létre a „digitális nomádok" világa is, ahol a szabadság nemcsak életforma, hanem önbecsülést helyreállító stratégia. És ide tartozik a sokat emlegetett Pán Péter-szindróma is – a halasztott felnövés jelensége, amikor valaki nem a felelősséget kerüli, hanem az önértékelését próbálja megőrizni egy bizonytalan világban. Hiszen, ha a társadalom nem értékeli, amit tud, akkor a következő szemlélet válik belső logikává: „Én rendben vagyok, a világ hülyült meg." Ez a gondolkodás nem arrogancia, hanem önvédelmi mechanizmus. Mert ha az önbecsülés végleg eltűnne, a fiatal kiugrana az ablakon. Ehelyett tudatalatti megküzdési stratégiája, hogy inkább ragaszkodik ahhoz, hogy „nem adom alább" – még akkor sem, ha a rendszer azt sugallja, hogy diplomával is menj el takarítani."*

Már az Y generációnál megfigyelhető volt, de a **Z generáció**nál vált igazán meghatározóvá, hogy a családi háttér erősen befolyásolja a lojalitást. A korábbi nemzedékek gyakran gúnyosan emlegetik a jelenséget a *„Mama hotel – Papa bank"* kifejezéssel: vagyis sok fiatal még 25–30 éves korában is otthon él, nem fizet albérletet, rezsit vagy számlákat, mert a szülők továbbra is támogatják őt. Ez a biztonsági háló azt is jelenti, hogy ha nem érzik jól magukat egy munkahelyen, egyszerűen nem mennek be többé – nincs kényszer, nincs azonnali megélhetési nyomás. Fontos azonban látni, hogy a „mama hotel" nem csak a fiatalok választása. Egyrészt ma a családok gyakran nagyobb lakásokban, kisebb létszámban élnek együtt, így fizikailag is elférnek egymás mellett. Másrészt gazdasági szempontból is racionális döntés:

sok szülő inkább otthon tartja a gyerekét, mintsem, hogy havonta támogassa őt egy drága albérletben. Emellett a válások megnövekedett száma miatt számos szülőnek érzelmileg is jólesik, hogy a gyermeke még velük él – kevésbé érzik magukat egyedül, és sokan túlgondoskodással próbálják kompenzálni a családi hiányokat. Az otthonmaradást tovább erősíti, hogy a szülők és gyerekek között egyre inkább partneri viszony alakul ki. Kiment a divatból az a mondás, ami a Baby boomer tinédzserek számára standard volt: *„Amíg az én kenyeremet eszed, addig azt csinálod, amit én mondok."* Ki, ne akart volna 18 évesen elköltözni otthonról, amikor a kapcsolódás alapja a szülő hatalmi pozíciója volt. És miért is ne érezhetné jól magát most a fiatal felnőtt otthon, ha figyelembe veszik az igényeit.

Persze az otthonmaradás mögött a kényelem is szerepet játszik – amit az idősebb generációk gyakran a szemükre vetnek. Pedig talán nem is a lustaságról van szó, hanem arról, hogy mindenki szereti a biztonságot és a komfortot. Az viszont tény, hogy ha valaki nem függ anyagilag a munkájától, könnyebben mond nemet, és gyorsabban otthagy egy munkahelyet, ha ott rosszul érzi magát.

A másik lojalitást gyengítő tényező a választás kényszere. Míg az Y generáció idején a piaci nyitás új csábító lehetőségeket hozott, addig a Z-sek már folyamatos döntési nyomásban nőnek fel. Számukra felfoghatatlan lenne az 1980-as évek reklámszlogenje – *„Cipőt a cipőboltból"* – hiszen az ő gyerekkorukban már tízféle cipőmárka sorakozott a polcokon, és ugyanez igaz a munkaerőpiacra is: rengeteg cég, rengeteg lehetőség, kevés biztos információ. A választási lehetőségek bősége azonban nem szabadságot, hanem bizonytalanságot is hoz. Ha valaki nem tudja, milyen a vezető, a csapat vagy a szervezeti kultúra, akkor döntése után is ott marad benne a kérdés: *„Mi van, ha a másik jobb lett volna?"* – ez az, amit a közgazdászok az elveszett haszon elvének neveznek. És ha megjelenik ez az állandó kétely, nehezebb elégedettnek lenni, és sokkal könnyebb továbbállni, ha valami nem felel meg az elvárásoknak.

Régen, ha valaki nem akart maradni, be kellett mennie és kimondania: *„felmondok"*. Ez egy érzelmileg is megterhelő, felelősséget vállaló aktus volt. Ma viszont sokszor eltűnés formájában történik a felmondás – valaki egyszerűen „nem megy be másnap". Ez persze nem jellemző mindenkire, de tünete annak a generációs mintának, hogy az online világban szocializálódott fiatalok számára a döntések és kapcsolatok gyorsabban, könnyebben cserélhetők. Digitális térben mindennek van alternatívája. Ha egy alkalmazás nem tetszik, egyszerűen bezárom, ha egy játék nem köt le, kilépek és keresek másikat. Ez a mintázat átszivárgott a mindennapokba is. A Z generáció sokszor ugyanígy viszonyul a munkahelyhez is.

Ha valami nem működik, ha nincs fejlődési lehetőség, ha nem érzik magukat megbecsülve, akkor nem feltétlenül vállalják fel a szemtől szembeni konfliktust vagy a nehéz beszélgetést a vezetővel – egyszerűen továbbállnak. És nem azért, mert ők nem lojálisak – hanem mert a lojalitás feltételei átalakultak. A Z generáció számára a lojalitás nem azt jelenti, hogy „sokáig maradok", hanem azt, hogy amíg itt vagyok, addig teljes szívvel csinálom. Ők a hitelességet, az átláthatóságot és a közös értékeket keresik. Ha ez megvan, akkor tudnak elköteleződni – akár hosszabb távon is. De ha nem, akkor az „exit gomb" mindig ott van a fejükben. És talán ezekben a helyzetekben a kilépés még a jobbik forgatókönyv, mert sokan meg sem engedhetik maguknak, hogy otthagyják a munkahelyüket – nincs mögöttük családi biztonsági háló, ami megtartaná őket. Ők maradnak, de közben a motivációjuk fokozatosan elapad, és már csak a „muszáj", tartja bennük az erőt. Ilyenkor pedig vezető legyen a talpán, aki egy érzelmileg már levált munkavállalóból még képes valódi teljesítményt és elkötelezettséget kihozni.

A Z generáció lojalitásának alapja a pszichológiai biztonság. Ha beosztottként úgy érzi, hogy elmondhatja a véleményét, hibázhat anélkül, hogy megszégyenülne, akkor valódi bizalom alakul ki közte és a vezető között. És ahol biztonság van, ott maradni is könnyebb.

A fentiekből látható, hogy az Y és Z generáció lojalitása nem pozícióhűségből, hanem kapcsolati bizalomból fakad. Ők nem a cégtáblához kötődnek, hanem ahhoz, ahogyan érzik magukat a munkahelyen. Ha a vezető képes őket partnerként kezelni, bevonni, fejleszteni és elismerni, akkor nem kell félni attól, hogy „úgyis elmennek majd", mert megtapasztalják, hogy érdemes maradni.

Vezetőként ezért ma az a feladatod, hogy ne a régi, „hűség=évek száma" elvárást kövesd, hanem olyan munkahelyi kultúrát teremts, ahol érdemes lojálisnak lenni. Ezért érdemes szem előtt tartanod, hogy a lojalitást nem lehet elvárni, csak kiérdemelni.

LOJALITÁS A MUNKAHELYEN

BABY BOOMEREK



A szocializmusban a **munka** nemcsak megélhetés, hanem **büntetőjogi kategória is** volt. A KMK korszak mélyen beépült a Baby Boomerek értékrendjébe.

- 1–3 munkahely egy életpálya alatt.
- Biztonság cserébe a hűségért.
- A munka becsülete mint életfilozófia.

X GENERÁCIÓ

Gyerekkorban szocializmus, felnőttként piacgazdaság és verseny. **Szakmához hűek**: nem a céghez, hanem a szakmájukhoz lettek lojálisak.

- 5–8 év egy munkahelyen.
- 4–5 munkahely egy teljes szakmai életút alatt.
- A „job hopper” (gyakori munkahelyváltó) még gyanúsnak számított.



Y GENERÁCIÓ



A lojalitás csökkenésének okai:

- **2008-as válság**: *„Nem kellek senkinek.”*
- **Nincs stabilitás**: állandó átszervezések, új főnökök.
- **Nem számítok érzés**: *„Csak egy Excel cella vagyok.”*
- **SSC-k megjelenése**: több cég versenyez ugyanazért a tudásért.

GEN Z

Mama Hotel – Papa Bank

- Otthon maradás = nincs anyagi kényszer.
- Partneri viszony a szülőkkel.

Választás kényszere

- Túl sok lehetőség → elveszett haszon elve.
- *„Mi van, ha a másik jobb lett volna?”*

DigitálisExit

- Online világban szocializálódtak minden cserélhető.
- *„Egyszerűen nem megyek be.”*

